جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة

يومي13-14 ديسمبر2011

الاسم: بلقلة براهيم

الرتبة العلمية : أستاذ مساعد قسم ب

التخصص:نقود ومالية

الوظيفة: أستاذ

المؤسسة: جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف

العنوان: بلديةعين مران

الهاتف: 0773013690

العنوان الإلكتروني: BELKELLABRAHIM@mail.com

الاسم: براهمية ابراهيم

الرتبة العلمية : أستاذ مساعد قسم أ

التخصص:مالية ومحاسبة

الوظيفة: أستاذ

المؤسسة: جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف

العنوان: عين الدفلى

الهاتف: 078948469

العنوان الإلكتروني: brahim_brahmia@yahoo.fr

محور المشاركة: رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستديمة

عنوا

دور تسيير رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المنظمة

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المنظمة، وذلك في ظل تغيرات سريعة وتحديات الكبيرة التي شهدت السنوات الأخيرة في عالم الأعمال والتي كان سببها الأساسي بروز ظاهرة العولمة والاندماجات والتحالفات الإستراتيجية بين المنظمات العملاقة وتلاحق الابتكارات والإبداعات السريعة، ومن ثم تحول الاقتصاد إلي ما يسمى اقتصاد المعرفة. وبالتالي فإن هذه الدراسة تركز على أهمية رأس المال الفكري في المنظمات الحديثة، وتستعرض في إيجاز الأدبيات والأسس النظرية ذات العلاقة برأس المال الفكري، وكذا مختلف المفاهيم المتعلقة بالتنافسية، و الإشارة إلى الدور المهم الذي ينهض رأس المال الفكري في دعم الميزة التنافسية وتعزيز تنافسية المنظمة بشكل عام، وتحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية ونجاح المنظمة.

Abstract: This study aims to highlight the role of intellectual capital in enhancing the competitiveness of the organization, and in light of the rapid changes and great challenges experienced in recent years in the business world, which was due to the emergence of the phenomenon of globalization and mergers and strategic alliances between organizations giant pursuing innovations and creations fast, and then transformation of the economy to the so-called knowledge economy. Thus, this study focuses on the importance of intellectual capital in modern organizations, and review briefly the literature and theoretical foundations related intellectual capital, as well as various concepts relating to competitiveness, and the reference to the important role which promotes intellectual capital in support of competitive advantage and enhance the competitiveness of the organization are year, and to achieve efficiency and organizational effectiveness and success of the organization.

مقدمة: كان من أهم نتائج ثورة العلم والتقنية وحركة المتغيرات العولمية أن بدأت ظاهرة مختلفة في منظمات الأعمال -والمنظمات عامة - هي ارتفاع الأهمية النسبية للأصول غير المادية أو ما يطلق عليه الأصول غير الملموسة (المعنوية)أصبحت تمثل النسب الأكبر في أصول الشركات والمنظمات. وبالتحليل البسيط يتضح أن تلك الأصول غير الملموسة هي المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية والناتجة عن الممارسة الفعلية للعمل، والتوجيه والمساندة من القادة والمشرفين، وتبادل الأفكار والخبرات مع الزملاء في فرق العمل، ومتابعة المنافسين، والتعرض لمطالب العملاء، وكذا نتيجة التدريب وجهود التنمية والتطوير التي تستثمر فيها المنظمات مبالغ طائلة.

إن هذه المعرفة المتزايدة والمتراكمة هي الثروة الحقيقية للمنظمات، وهي بالتالي ما يطلق عليه الآن بـ"رأس المال الفكري"وهي أيضاً محصلة عمليات التعلم المستمرة في المنظمات، وأصبحت المعرفة المتوافرة بالمنظمة ميزة تنافسية لها تميزها عن غيرها من المنظمات. ونتيجة لذلك فإن

المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي تقوم باستقطاب واختيار وتطوير وتنمية الأفراد العاملين بها والذين يمكنهم قيادة هذه المنظمات، كما أن المنظ مات الناجحة هي المنظمات التي تهتم بعملائها وحاجاتهم ورغباتهم ، وتستغل فرص التقنيات المختلفة الموجودة بالبيئة المحيطة بها ، ولذلك فإن التحدي الرئيسي أمام المنظمات اليوم هو التأكد من توافر الأفراد المهرة المتميزين وتدريبهم وتطويرهم وتنمية مهاراتهم. وتسعى المنظمات المعاصرة في ظل البيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط وذلك من خلال إضا فة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال الطاقة الفكرية والعقلية للأفراد وتؤدي إدارة رأس المال الفكري دوراً مهماً في جعل الأصول المادية ميزة تنافسية من خلال تدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية، ومساعدتهم على اكتشاف وتدفق إمكانياتهم المحتملة. ومن خلال ما سبق يمكن طرح التساؤل التالي:

ما هو دور إدارة رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المنظمة؟

وللإجابة على هذا التساؤل سنقوم بتناول المحاور التالية:

أولا: مفهوم رأس المال الفكري وأثره في قيمة المنظمة

ثانيا: مفهوم التنافسية وأنواعها.

ثالثا: تسيير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة بالمنظمة

رابعا: دور إدارة رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المنظمة الاقتصادية

أولا: مفهوم رأس المال الفكري وأثره في قيمة المنظمة

يعتبر رأس المال الفكري اليوم أثمن الموجودات (الأصول) بالنسبة للكثير من الشركات واقتصاديات الدول، وسيشكل قوة الدفع لعجلة النمو الاقتصادي في المستقبل .و هو عبارة عن جزء من رأس المال البشري للمنظمة يتمثل فيما يملكه الأفراد من القدرات المعرفية والتنظيمية وغيرها، وتمكنهم هذه القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة.

ويكمن القول أن القيمة السوقية لمنظمات الأعمال لم تعد تقتصر على قيمة الموجودات المادية الملموسة، بل أصبحت كذلك تتطلب ضرورة وجود الموجودات المع نوية غير الملموسة المتمثلة في رأس المال الفكري وفقا لكورال – Corral 1998

وقد ظهر مفهوم رأس المال الفكري في نهاية القرن العشرين بغية إدماج نشاطات الخدمات والأهمية المتزايدة للمعلومات التي تجمع بالمقام الأول العامل البشري وإدارة الموارد البشرية.

ويخص رأس ا لمال الفكري «أو المعرفي» رأس المال الموجود في منظمة ما، الذي يرتكز إلى العوامل البشرية وخاصة الكفاءات . وبعد التطور المستمر لهذا المفهوم تم التركيز عليه باعتباره كأحد أهم الأصول غير المادية المؤثرة على الميزة التنافسية للمنظمة.

1- تعريف رأس المال الفكري

وردت العديد من المفاهيم الخاصة برأس المال الفكري من قبل الأكاديميين أو الممارسين إ ذ عده Hamel & Heene قدرة متميزة تتفوق بها المنظمة على المنافسين تتحقق من تكامل, المهارات المختلفة وتسهم في زيادة القيمة التي تقدم للمشترين وهو عند Spender نخبة متميزة من العاملين لهم القدرة على تفكيك هيكلية الصندوق الأسود للعمل الإنتاجي إلى مكوناته الأولية وإعادة تركيبها بشكل متميز (1).

كما يمكن تعريفه بأنه مجموعة من الأشخاص الذين يمتلكون المعارف والخبرات والمنجزات التي تمكنهم من الإسهام في أداء المنظمات التي يعملون بها؛ وبالتالي الإسهام في تطور مجتمعاتهم بل والعالم بأسره، وتبعاً لذلك يمكن القول بأن رأس المال الفكري هو :

- جزء من رأس المال البشري للمنظمة.
- يتكون من مجموعة من العاملين الذين يمتلكون قدرات معرفية وتنظيمية دون غيرهم.
- يرمي إلى إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة.
- يسعى إلى توسيع الحصة السوقية للمنظمة.
- لا يتركز في مستوى إداري معين دون غيره.

لا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف به.

مما سبق يتبين لنا أن موضوع رأس المال الفكري يعتبر اليوم من أبرز موضوعات إدارة الموارد البشرية، سواء على مستوى التأليف أو البحث .بل إننا نجد اليوم أن هناك دورية متخصصة في هذا الموضوع باسم : Jounal of Intellectual Captial تصدر منذ عام 2001م وتعالج قضايا مختلفة في هذا الموضوع . إن موضوع رأس المال الفكري بأطروحاته المختلفة من الممكن أن يكون أحد الإستراتيجيات التي توظفها الدول المختلفة ، بما فيها المملكة العربية السعودية في معالجة قضية البطالة؛ وذلك من خلال التركيز على استثمار النخبة بدلاً من إهمالها والتركيز على عموم الوظائف.

ويشير Lim and Dallimore إلى أن الحقل المتخصص في تطوير وبناء نظم لقياس وتقويم رأس المال الفكري هو من الحقول البحثية التي تنمو وتتطور بصورة سريعة، غير أن هذا الحقل لم يكتمل ولم يتبلور بصورة متكاملة بعد، ويؤكد الباحثان على أن قياس وتقويم رأس المال الفكري أصبح من القضايا ذات الأهمية الكبرى في المنظمات في ظل التغيرات الجوهرية والتحولات الهيكلية التي تشهدها البنى التحتية التقليدية للمنظمات، فقد أصبحت الأصول المعرفية تشكل بنية تحتية أساسية لنجاح المنظمات في القرن الحادي والعشرين (2)

يرى "**Drucker**" أن رأس المال الحقيقي لأي منظمة مهما كان نشاطها أو حجمها إنما يتمثل في رأس المال البشري (numain Capital) الذي يعد موردا استراتيجيا و يتمثل في مجموعة الموارد والقدرات الخاصة، والتي تصنع للمنظمة ميزة تنافسية تعتمد على الابتكار، والتحسين المتواصل

للإنتاجية من خلال التفعيل الكامل لطاقته وقدراته، إذ يقع عليه عبء تقديم الأفكار، وإجـراء البحـوث وتحويل نتائجها إلى منتجات.

يعتبر رأس المال الفكري لمنظمة في المعرفة لدى الموظفين والقدرة العقلية والإبداعية بالإضافة إلى قدرتهم المستمرة على تطوير تلك العمليات مصدرا للفائدة التنافسية ويوجد الآن دليل واضح علـى أن العنصر غير الملموس لقيمة التكنولوجيا المتقدمة يفوق القيم الحقيقية لموجوداتها كالأبنية والمعدات، الذي هو عبارة عن رأسمالها الفكري.

ويتمثل رأس المال الفكري في تلك الكفاءات ذات القدرات المعرفية والتنظيمية والتي تمكنه من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة بما يمكن المنظمة من توسيع حصتها السوقية وتعظـيم نقاط قوتها، وتجعلها في موقع يمكنها من اقتناص الـ فرص المناسبة ومن ثم في تحسين قدرتها التنافـسية أمام المنافسين الآخرين . ولا يرتكز رأس المال الفكري لمستوى تنظيمي معـين دون غيـره كمـا لا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف بها وبالتالي لا يشكل كل الأفراد رأس مال فكـري إذ يطلـق هذا المفهوم بصفة خاصة حسب "استيوارت" على" قيمة معرفة العاملين ومهاراتهم ومعلوماتهم" .

ففي عام 1929ذهب 70% من الاستثمار الاقتصادي في الولايات المتحدة إلى الـسلع الماديـة ونحو30% إلى ما يسمى الأصول المعنوية وبحلول عام 1990 انعكس هذا الـنمط واليـوم نجـد أن الاستثمارات المسيطرة في الولايات المتحدة الأمريكية اتجهت إلى الأصـول المعنويـة مثـل البحـث والتطوير والتعليم وخلق الكفاءة وتقنية المعلومات والبرمجيات وبناء العلاقات مع مؤسـسات المجتمـع والأفراد والأشخاص((الزبائن)).

وباعتبار أن المورد البشري يعد المصدر الأول والحقيقي لرأس المال الفكري، فقد اقتنعت الإدارة المتميزة في المنظمات الكبرىفي العالم بضرورة التعامل مع المورد البشري مـن منظـور جديـد .

وتتمثل المنهجية الجديدة في إدارة الموارد البشرية في نظم متطورة تتجه إلى بناء ثقافة تنظيمية إيجابيـة تـشجع الإبـداع والابتكـار وتكـافئ علـى الإنجـاز الفكـري .

تركز الإدارة المعاصرة على حفز الأفراد وجماعات العمل لبيان ما لديهم من خبرات ومعـارف و إشراالمنظمة بما لديهم من أفكار ومهارات وقدرات فكرية وذهنيـة لتحقيـق أهـداف المنظمـة .

2- مكونات راس المال الفكري

هناك من يرى أن رأس المال الفكري يتكونأمن مال إنساني أو الـ قدرات الجوهريـة ويتـضمن الخبرات المتراكمة والتجربة والمهارات والقدرات، بالإضافة إلى رأس مال خارجي أو السوق أو بيئـة العمل وتتضمن هذه الفئة كل من تحقيق الربحية والقيمة وولاء المستهلك وقوة الترخيص والامتياز.

ولكن حسب معايير الاتحاد الدولي للمحاسبين (1997) يضمأرس المال الفكري ثلاثة ملامـح هي: (3)

رأس المال البشري : ويضم الكفاءات والمعـــارف والمهـــارات والخبـــرات لـــدى المـــوظفين وأصحاب

القرار في المنظمة أي يشير إلى الموارد البشرية للشركة بما فيها المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة.

- **رأس مال العلاقات «الزبائن، التسويق»**: ويخص مجموع المعلومات حول الزبائن وعلاقـــاتهم مـــع المنظمة، أي أنه يهتم هذا البعد بتوثيق متطلبات الزبائن، وتفعيل نظام معلومات لتقديم خدمة الزبـــون، ومنح مزايا إضافية لها، والسعي للاحتفاظ بالزبائن القدماء.
- **رأس المال الهيكلي**: يعبر عن نظام وهيكل المنظمة وهو يضم الأدوات وتقنيات، مجموعات

العمل المعروفة والمستخدمة للإسهام في تقاسم المعلومات والمعارف في المنظمة . وكلمـــا وجـــد رأس المال الهيكلي قوي بالمنظمة مكن ذلك من تعزيز كل من رأس المال العملاء و رأس المال البشري.

وهناك مجموعة من المؤشرات التي تخص رأس المال الهيكلي المرغو ب فيه مـــن المنظمـــات كثقافة المنظمة، هيكل تنظيمي تتضح به العلاقة الموجودة بين الـــسلطة والمـــسؤولية، وجـــود نظـــام معلومات جيد بالمنظمة.....الخ.

ينبغي تظافر كل هذه المكونات من أجل الوصول إلى تحسين الأداء في المنظمة، ولكن لتحقيـــق ذلك والتوصل لجودة الأداء، يجب أولا تحديد النتائج المطلوب التوصل إليها من خلال تحليل التخطـــيط الاستراتيجي وما يتطلبه ذلك من أداء ضروري لتحقيق هذه النتائج، وثانيا ترجمة كل ذلك فـــي شـــكل مستويات، معايير، مواصفات أو مؤشرات دقيقة يتم ترتيبها وفقا للأولوية والأهمية.

وتتسم جودة الأداء بالنظم المؤسسية بعدة خصائص من بينها النتائج المطلوب التوصل إليها مـــن حيث الكم والجودة والنوعية كذلك التكاليف المباشرة وغير المباشرة أيضا الموارد البشرية المـــستخدمة في أداء الوظائف والمهام والعمليات المختلفة . ويأتي ضمن سيناريوهات ترشيد اتخاذ القرار التخطـــيط الاستراتيجي كأداة مساندة في اتخاذ القرارات الطويلة الأجل.

3- أثر رأس المال الفكري في قيمة المنظمات:

تعتمد قدرة المنظمة على تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة، على نوعية القيمة التي ترغب المنظمة في تحقيقها من استثمارها في رأس المال الفكري، والتي يمكن أن تأخذ عدة أشكال:

- تحقيق الأرباح.
- تحقيق الميزة التنافسية من خلال زيادة القدرات الإبداعية و الابتكارية.

تحسين العلاقات بين العملاء والموردين.

- تحسين الإنتاجية وتخفيض التكلفة.
- تحسين اتجاهات العاملين والصورة الذهنية الخارجية.
- زيادة الحصة السوقية وبناء مركز تنافسي قوي.

وفي ما يلي أنواع القيم التي يمكن أن تهدف المنظمات إلى تجسيدها في الواقع:

- حماية المنتجات و الخدمات المحققة من ابتكارات المنظمة مع محاولة الاستحواذ على ابتكارات المنافسين.

- خلق معايير في أسواق أو لمنتجات جديدة.
- تحديد أساس لتحالفات جديدة.
- خلق حواجز لدخول منافسين جدد.

4-استراتيجيات إدارة وتثمين الرأسمال الفكري في المؤسسة هناك عدة إستراتجيات لتفعيل دور رأس المال البشري في المؤسسة، ويمكن حصر أهمها فيما يلي:

أ-إستراتيجية المعرفة (الرأسمال الفكري): التي تعتبر كأحد الفروع المهمة لإستراتيجية المؤسسة ككل والتي تهتم بخلق وتمييز وتحديد وتقاسم المعارف داخل المؤسسة.

ب-استراتيجية إدارة الرأسمال الفكري: ويتعلق الأمر هنا بإدارة براءات الاختراع، والمهارات، والمهارات التنظيمية، إضافة إلى المعارف المتعلقة بالعملاء والموردين

ج- إستراتيجية الرأسمال البشري: من خلال تدريب وتكوين الأفراد وتعليمهم، حيث أن استراتيجيات النهوض بالرأسمال البشري تعتبر من ضروريات العصر بسبب التقدم التكنولوجي المتسارع والإبداع التقني العالي ، كما أن الحصول على فرصة عمل سيتطلب مهارات وخيرات متعددة ومتنوعة عند العاملين وبدون ذلك فإن الفرصة تكون مستحيلة(4)

د-**إستراتيجية خلق المعارف داخليا: من** خلال البحث ودراسة العمليات وبحوث التسويق، وكذا التجديد التنظيمي أو ما يسمى بإعادة الهندسة التنظيمية حيث أن البحث عن مفاهيم جديدة في مجال الإدارة والتنظيم من أجل التعامل مع متغيرات المحيط المعقدة من المتطلبات والأهداف الأساسية لكل تنظيم يبحث عن الفاعلية والنجاعة والمحافظة على بقائه واستمراريته .

و-إستراتيجية تحويل المعارف: يتم ذلك من خلال اكتساب المعارف وتنظيمها وحفظها وتوزيعها الداخلي ، فالقيام بعمليات روتينية وفعالة في مجال وظيفة البحث وتكوين الأفراد واليقظة التكنولوجية والتنافسية، وإدارة الأصول غير المادية سواء على مستوى العمليات أو على مستوى التحالفات والتحويلات التكنولوجية، تعتبر اليوم من الأمور المهمة لزيادة وتجديد وتثمين الأصول غير المادية.

فالمهارات لابد أن تكون موضوع إثراء جماعي وهذا ما يدعو إلى ضرورة خلق الظروف الحقيقية لنشر ثقافة التقاسم والشفافية ما بين أعضاء المؤسسة من خلال جعل إدارة المهارات في خدمة الصالح العام للمؤسسة ككل(5).

ثانيا: مفهوم التنافسيةوأنواعها.

إن أهم ما يميز المؤسسات في الوقت الحالي هو وقوعها تحت هاجس التنافس سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي بال نسبة للدولة الموجودة فيها والتي تنشط بها، وأصبحت المؤسسات تعمل

في بيئة تنافسية، مما يتطلب ضرورة تكثيف جهودها والعمل بجدية أكبر لمواجهة منافسيها الحاليين، وتحسين قدراتها التنافسية التي تمكنها من مواصلة نشاطها مستقبلا.

1- مفهوم التنافسية

لقد أصبحت عبارة التنافسية متداولة بكثرة ، وذات وقع متزايد الأهمية في عالم اليوم،كما باتت حاجة ملحة للمؤسسات قصد المحافظة على بقائها في السوق ،ومحاولة النمو والتوسع بصورة أفضل مما هي عليه . و يمكن التفرقة بين مفهومي المنافسة والتنافسية وذلك بالتطرق إلى توضيح ماهية كل مفهوم.

أ. المنافسة

توجد العديد من التعاريف التي تتعلق بالمنافسة، نذكر منها أنها تعبر عن التقاء العرض والطلب في سوق معين، مما يؤدي إلى خلق تنافس بينهم (6). كما يقصد بها تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار، الخدمة بعد البيع و غيرها (7) ، وبالتالي فإن المنافسة تتعلق بالحرية في الدخول إلى السوق والخروج منه، وذلك بمواجهة المنافسين الآخرين .ومن خلال التعريفين السابقين يمكن استنتاج أن المنافسة تعبر عن الحريات الاقتصادية للأفراد، الجماعات ومختلف المؤسسات في مختلف الميادين سواء كانت تجارية، صناعية وميادين الاستغلال الأخرى، وهي أسلوب يؤدي إلى التقدم الاقتصادي ووفرة الإنتاج وضرورة لنمو التجارة الداخلية والخارجية، كما تشير المنافسة بالنسبة للمؤسسة إلى محاولة القضاء على المنتجات والخدمات البديلة أو تخفيف أثارها قصد صرف عملائها عن إستعمال تلك البدائل باستخدامها لعدة أساليب في السوق.

ب- التنافسية: اختلف الكتاب حول إعطاء تعريف دقيق لمعنى التنافسية وتحديد مفهوم موحد له، خاصة وأنه مفهوم ديناميكي متغير من ناحية، ويتم التمييز في تعريفه حسب الجهة المسندة إليه من ناحية أخرى.

فيختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث، فيما إذا كان عن مؤسسة أو قطاع أو دولة، فالتنافسية على صعيد المؤسسة تسعى إلى كسب حصة في السوق سواء في السوق المحلي أو الدولي، تختلف عن التنافسية لقطاع متمثل بمجموعة من المؤسسات في مجال معين (صناعة معينة مثلا)، وهاتان بدورهما تختلفان عن تنافسية دولة تسعى لتحقيق معدل مرتفع ومستدام لدخل الفرد فيها.

- **تعريف التنافسية على صعيد المؤسسة :**

يتعلق تعريف التنافسية حسب المؤسسات بمدى قدرتها على تقديم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار مقبولة لتلبية رغبات المستهلكين والتمكن من الوصول والنفاذ للأسواق العالمية ،بحيث تعبر عن تلك الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والإبتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر

إتساعا في الأسواق التي تهتم بها ،وهي تعبر عن قدرة المؤ سسة على تقديم منتجات ذات جودة عالية وبسعر مقبول من طرف المستهلك (86) ، فهي مفهوم متغير يعبر عن مدى التطور الحاصل في نوعية السلع مقابل ثبات أو انخفاض الأسعار، بحيث أن التنافسية بين المؤسسات تدور حول:

- تحديد أسعار مناسبة لمنتجاتهم بالنسبة للمستهلكين مقارنة بمنافسيهم مما يساعد على الحفاظ على عملائهم.
- تقديم أفضل مستوى جودة لمنتجاتها وخدماتها بالإضافة إلى الخدمات المرافقة لهذه المنتجات أو الخدمات.
- التجديد والابتكار في المنتجات بهدف إشباع احتياجات المستهلكين وخلق فرص جديدة للاستثمار.

إن التنافسية على صعيد المؤسسة تعرف أنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة و السعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى، وهذا ما يؤدي الى نجاح مستمر لهذه المؤسسة على الصعيدين المحلي والعالمي في ظل غياب دعم حكومي، وذلك يكون من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في عملية الإنتاج.

- **تعريف التنافسية حسب القطاع :**

إن القطاع يعبر عن مجموع المؤسسات التي تعرض منتجات والتي يمكن أن تحل أحداهما محل الأخرى، ويمكن إيجاد ثلاث قطاعات رئيسية، تتمثل في القطاع الصناعي القطاع الزراعي وقطاع الخدمات، بالإضافة الى القطاعات الثانوية كقطاع النقل، القطاع المالي، القطاع السياحي ....الخ .

والتنافسية حسب القطاع يقصد بها قدرة مؤسسات تنطوي ضمن نفس القطاع على نجاحات مستمرة على مستوى الأسواق الدولية دون اعتماد على دعم وحماية حكومية . ويمكن القول عن فرع نشاط معين أنه تنافسي إذا ما كانت الإنتاجية الكلية للعوامل فيه تساوي أو تفوق الإنتاجية الكلية للعوامل الأجنبية المنافسة أو كان مستوي تكاليف الوحدة بالمتوسط ساري أو يقل عن تكاليف الوحدة .

- **تعريف التنافسية على مستوى الدول :**

تتعلق التنافسية عل ى مستوى الدول أو الحكومات بمدى قدرة هذا البلد أو الحكومة على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها، أي تشير إلى قدرة الدول على رفع مستوى معيشة مواطنيها، ويمكن تعريف التنافسية على مستوى الدولة بأنها قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافسية في الأسواق ا لعالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشة مطردة في المدى الطويل، وعرف المجلس الأوروبي في اجتماعه ببرشلونة سنة 2000 تنافسية الأمم على أنها القدرة على التحسين الدائم لمستوى المعيشة لمواطنيها وتوفير مستوى تشغيل عالي وتماسك اجتماعي، وهي تغطي مجالا واسعا تخص كل السياسة الاقتصادية (9) ، أما المنتدى الاقتصادي العالمي فقد عرف التنافسية على أنها القدرة على توفير معدلات نمو مرتفعة ومستدامة، وفي نص أخر، عرف المنتدى التنافسية

على أنها مقدرة الاقتصاد الوطني على التوصل الى معدلات مستدامة من النمو الاقتصادي محسوبة بمعدلات التغير السنوي لدخل الفر د (10).

ومن خلال التعرض الى مفهوم التنافسية على مستوى المؤسسة، القطاع والدولة ينبغي الإشارة إلى أن العلاقة مابين التنافسية على المستويات الثلاثة هي تكاملية، بحيث يمكن الوصول الى قطاع تنافسي بوجود مؤسسات ذات سمعة جيدة في مجال التناف سية تعمل ضمنه، وهذا ما يؤدي بالقطاع إلى تحقيق مستوى معيشي أفضل، مما يحقق تنافسية البلد، ولكن لا يعتبر نجاح مؤسسة معينة تعمل في قطاع معين مقياسا على وجود تنافسية للدولة، بحيث يمكن أن تكون لهذه المؤسسة بعض العوامل التي ساهمت في تحقيق تنافسيتها، رغم وجودها في دولة متأخرة من ناحية التنافسية الدولية والعكس صحيح.

2- أنواع التنافسية: تميزالكثير من الأدبيات بين أنواع من التنافسية: (11)

-تنافسية التكلفة أو السعر : فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع الى الأسواق الخارجية بصورة أفضل، ويدخل هنا أثر سعر الصرف.

- **التنافسية غير السعرية** : باعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقنية وغير السعرية ، فإن بعض الكتاب يتكلمون عن المكونات غير السعرية في التنافسية.
- **التنافسية النوعية:** وتشمل عنصر الإبتكارية بالإضافة إلى النوعية والملائمة فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة، والأكثر ملائمة للمستهلك تكون المؤسسات المصدرة على مستواه ذات سمعة حسنة في السوق وتتمكن من التصدير حتى ولو كانت سلعها أعلى سعر من سلع منافسيها.
- **التنافسية التقنية:** حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقانة.

كما يوجد هناك بعض الكتاب من يربطون التنافسية بالزمن، ويقسمونها إلى التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية.

النوع الأول: والمتعلق بالتنافسية الملحوظة، حيث تعتمد هذه التنافسية على النتائج الايجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب أن لا نتفاءل بشأن هذه الـ نتائج لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

النوع الثاني : والمتعلق بالقدرة التنافسية التي تعبر عن استعدادات المؤسسة للربح أو الدفاع عن حصصها في السوق بوجود معايير تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري؛ لأنه يوضح جانبًا من القدرة التنافسية، ويُبقي المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة، ولكنه لا يكفي دهمفرومن بين هذه المعايير نذكر معيار الجودة، الخدمات، التكاليف، ......الخ، وهي تخص بالفرص المستقبلية وبطرق طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال (12) ، لذلك فهي تعد بمثابة

عامل هام يحدد مدى نجاح أو فشل المؤسسة وباعتبار هذا النوع من التنافسية أي القدرة التناف سية يمثل نقطة مهمة في موضوع بحثنا سين الأجانب.

ثالثا: تسيير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة بالمنظمة

تتجلى أهمية إعادة الاعتبار لرأس المال الفكري في كونه أصبح دعامـة تطـور لمنظمـات الأعمـال ونمائها و نجاحها، فكلما زادت معدلات المعرفة لدى الموظفين زادت قدراتهم العقلية والإبداعية، وهو ما يشكل ميزة تنافسية، بعد ما تبين تفوق العنصر غير الملموس لقيمـة التكنولوجيـا المتقدمة على القيم ا لحقييقة لموجوداتها الحسية كالأبنية و المعدات، فالموجودات الحسية لشركة مثـل مايكروسوفت جزء صغير جداً من تمويل السوق الخاص بها، والفرق هو في رأسمالها الفكري.

ويُعد العنصر البشري في هذا الصدد هو أكثر موارد المنظمة إمكانية لتحقيق ميزة تنافسية مـستمرة وذلك إذا ما تمت إدار ته بفعالية أيبشكل مستمر ومتكامل . ويعتبر نموذج فيفر النموذج المثالي لـذلك والذي يقترح 13 ممارسة للإدارةالفعالة للعنصر البشري من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستمرة . وقـد استمد فيفر تلك الممارسات من واقع تجارب كبرى المنظمات على مستوى العالم وهو ما يوفر فرصـة للمنظمات التي تسعى إلى عالمية أنشطتها لتبني تطبيق تلك الممارسات بشكل يميزها عن غيرهـا مـن المنظمات المنافسة.

1 مفهوم الميزة التنافسية : تتعلق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بالخصائص و الصفات التـي يتصف بها المنتـوج مما يعطي للمؤسسة تفوقا وتميزا عن منافـسيها الآخـرين، و نـشوء الميـزة التنـافسية يكون لما يتم التوصـل إلى اكتشاف طرق جديدة وفعالة مقارنة بالمنافسين، ويك ون تحقيـق ذلك ميدانيا من خلال وجود ما يعرف بالإبداع (13). وتعرف الميزة التنافسية للمؤسسة على أنها ميزة أو عنصر تفوق المؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس(14).

كما تعبر الميزة التنافسية عن قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيـ جيات التي تجعلهـا في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة معها في نفس النشاط والتي تتحقـق مـن خـلال الإستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية، المادية، التنظيمية، بالإضافة الى القـدرات، الكفـاءات، المعرفة وغيرها التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تطبيق استراتيجياتها التنافسية. (15)

2- أبعاد الميزة التنافسية

المؤسسات عادة ما تحقق الميزة التنافسية ببعدين أساسين هما القيمـة المدركـة للعميـل وقـدرة المنظمة على تحقيق التميز.

أ-القيمة المدركة لدى العميل: تعـمل المؤسسة على تحسين القيمة التي يـدركها الزبـون أ و العميل لمنتجاتها من السلع أو الخدمات باستغلال أحسـن الإمكانيات المتوفرة لديـها، الأمـر الـذي يؤدي إلى بنـاء مـيزة تنافسية لها، لذلك عليها أن تعمل كل ما بوسعها لتحسين هذه القيمـة، حتـى

تجعل العملاء يدركون أن قيمة السلع المحصل عليها أفضل من المنافسين الذين يقدمون نفس المنتوج كتقديم منتج بأقل سعر، تقديم منتج بأعلى جودة وتقديم خدمات ما بعد البيع، ويكون الغرض من ذلك هو محاولة كسب أكبر عدد من الزبائن، قصد مواجهة المنافسين . وتؤدي إدارة رأس المال الفكري دوراً مهماً في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل الذي يعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على مكوناتها والذي يتمثل في رأس مال العلاقات.

ب. القدرة على تحقيق التميز:

إن تمكن المؤسسة من عرض سلع وخدمات صعبة التقليد من المنافسين قد يجعلها تحقق ميزة تنافسية.تمتلك المؤسسات العديد من الموارد التي يمكن استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية في أسواق منتجاتها ومن ثم تحقيق أهدافها المحددة، وتستخدم في ذلك مصادر متعددة منها ذات الطبيعة المالية كالحصول على تمويل بشروط خاصة تلائم المؤسسة وتتيح لها فرصة إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص مقارنة بالمنافسين أو مصادر ذات طبيعة مادية مثل الآلات والتجهيزات المتقدمة وذات التكنولوجيا العالية مما تسمح لها بإنتاج منتجات متميزة عن منافسيها، أو مصادر ذات طبيعة بشرية والتي تتضمن خبرات، مهارات وقدرات العاملين.

كما يمكن أن تكون المصادر التي تستخدمها المؤسسة تتعلق بالإمكانيات التنظيمية مثل الهياكل والأنظمة المالية، الإدارية والرقابية ...الخ ،فكل هذه المصادر تقع تحت سيطرة الإدارة والتي من خلالها يمكنها تحقيق ميزة تنافسية بعرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة أو عمل نسخة منها (16) ، وبذلك فإن الإمكانيات التنظيمية تختلف عن المصادر الأخرى لتحقيق التميز في الطريقة التي تساهم بها تلك الإمكانيات في إعطاء قيمة كمنتجات أو خدمات المنظمة من الصعب، إن لم يكن من النادر على الآخرين تقليدها.

3- الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية

هناك نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية هما ميزة التكلفة الأقل وميزة تميز المنتج.

أ.ميزة التكلفة الأقل : تتميز بعض المؤسسات بالقدرة على إنتاج وبيع نفس المنتجات بسعر أقل نظرا لتمكنها من تقليل التكلفة، و يمكن للمؤسسة حيازة ميزة التكلفة الأقل إذا ما استطاعت ممارسة نشاطاتها والحصول على منتوج وفق تكاليف أقل من مثيلاتها لدى المنافسين، والتكلفة ترفع من درجة منافسة المؤسسة من خلال تأثيرها على خلق أسعار تنافسية لها ، ولكن على المؤسسة أن تعمل على المحافظة على هذه الميزة التنافسية وتحاول ضمان استمرارها، وذلك من خلال تصميم، تصنيع وتسويق منتج بأقل تكلفة بالمقارنة مع الشركات المنافسة وبما يؤدي في النهاية الى تحقيق عوائد أكبر.

ب .ميزة تميز المنتج : تتميز المؤسسة عن منافسيها في حالة توصلها الى حيازة خاصية منفردة ولها قيمة منفردة لدى الزبائن، ومن خلال هذه الميزة يمكن للمؤسسةحتى أنها تبيع منتجاتها بسعر أعلى من منافسيها، ورغم ذلك تحقق تنافسيتها ويعود سبب ذلك لولاء زبائنها لها ،كما يمكن أن تكون منتجاتها

الى فئة معينة من الزبائن أو إلى فئات مختلفة منهم وتكون هذه المنتجات بجـودة أعلـى وبخـصائص خاصة بالمنتج، ومن ثم تتمكن المؤسسة من تقديم منتجات متميزة وفريدة لها قيمة كبيرة مـن وجهـة نظر الزبائن.

4- شروط فعالية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية:

إن اكتساب مهارات وتقنيات وموارد متميزة في المؤسسة لإنتاج منتجات ذات قيمـة ومنفعـة للعملاء تزيد عن تلك المقدمة من المنافسين، يحقق الفعالية التي ينبغي أن تصل إليها المؤسـسة فيمـا يخص ميزتها التنافسية، واهم الشروط التي يجب توفرها في الميزة التنافسية حتى تكون فعالة هي: (17)

- أن تكون حاسمة وتعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.
- أن تكون مستمرة، بحيث بإمكانها الاستمرار عبر الزمن.
- إمكانية الدفاع عنها أو يصعب على المنافس محاكاتها.

وحتى تتجسد هذه الـ فعالية في الميزة التنافسية، ينبغي وجود كل هـذه الـشروط معـا لاقترانهـا يبعضها.

5-محددات الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

يمكن التعرف عليها من خلال ما قدمه مايكل "**بورتر**" فيمـا يخـص العلاقـات التـي تـربط المؤسـسة ببيئة الأعمال التي توجد بها، وهو الإطار الذي اصطلح على تسميته بالماسة ، وقد أشـار" **بورتر**" إلى وجود أربعة محددات للميزة التنافسية.

أعوامل الإنتاج وكيفية تعامل المؤسسة معها : فمن المعلوم أن عوامل الإنتاج تعبر عن المـدخلات اللازمة والضرورية لقيام المؤسسات بنشاطاتهـا، لكن ينبغي معرفة أن توافر هذه العوامـل لا يعتبـر ميزة تنافسية في حد ذاتها خاصة إذا ما كانت سهلة للحصول عليهـا مـن المنافـسين، ولكـن كيفيـة استغلالها هو الذي يمكن أن يخلق ميزة تنافسية.

ب الطلب المحلي على منتجات المؤسسة : في كثير من الأحيان تكون المؤسسة مضطرة لمزيد مـن الجهد والعمل على التجديد والابتكار فيـ ما يخص منتجاتها ، خاصة إذا ما كان الطلـب المحلـي علـى منتجاتها بمواصفات الطلب العالمي من حيث الأذواق ،التطور والتكنولوجيا وهذا ما يحفز المؤسـسات على تطوير المنتجات ورفع مستوى جودتها، مع تحقيق ميزة تنافسية لهـذه المنتجـات فـي الـسوق العالمي(18) ،وينبغي الإشارة إلـ ى أن المؤسسة عليها أن لا تستسلم لعدم وجود طلب محلي مناسب لهـا وكاف على منتجاتها، لذلك عليها أن تستخدم مختلف الوسائل الكفيلة بخلق طلب على منتجاتها وتوسـيع نشاطها وكسب حصص إضافية في السوق لرفع قدرتها التنافسية .وخير مثال على ما سبق ذكـره مـا تقوم به شركات الهاتف النقال من خدمات لتوسيع حجم الطلب على خدماتها أو المحافظة على حـصتها في السوق واستقطاب لزبائنها.

ج-الصناعات المكملة والمغذية للمؤسسة : يقصد بذلك وجود صناعات ذات مستوى عالمي ، تكون مساندة لبعضها البعض مما يسهم في إثراء الميزة التنافسية وتكون هذه الصناعات مرتبطة، حيث تشترك في تقنيات ومدخلات وقنوات التوزيع، وحتى العملاء بحيث يكون عملها في إطار هيكل صناعي فيه تشابكات أمامية وخلفية مع مؤسسات أخرى تتكامل معها وتغذي نشاطها مما يسهل عملية انتقال مختلف الأفكار الجديدة المرتبطة بالصناعات، ومن ثم خلق ميزة تنافسية للمؤسسة، خاصة إذا ما كانت تعمل ضمن تجمع صناعي يضم عدد من المؤسسات.

د-إستراتيجية المؤسسة في منافسة المؤسسات المحلية : إن دخول المؤسسة في منافسة مع المؤسسات المحلية ونجاحها في حسم هذه المنافسة لصالحها يمكنها من الارتقاء لمنافسة المؤسسات الأخرى الموجودة على المستوى الدولي، وذلك لكون هذه المنافسة خلقت نوع من التحسينات والتطوير على مستوى منتجات المؤسسة الناجحة من خلال وضع إستراتيجيات تنافسية تشمل منظومة متكاملة تؤدي إلى تكييف نظام المؤسسة مع توقعات العملاء وتحديات المنافسة (19) ، لذلك عليها العمل من أجل التطوير والابتكار لمنتجاتها بشكل أحسن أي الاتجاه إلى صور أخرى من صور المنافسة التي تعرف بالمنافسة غير السعرية.

وإلى جانب هذه المحددات الأربعة، إقترح "بورتر" عاملين واعتبر أن لهما دورا هاما في تعزيز الميزة التنافسية ولهما تأثيرهما عليها،وأنهما لا يقلان أهمية عن المحددات السابقة وهما عاملا الحكومة والصدفة.

- **الدور الحكومي:**

فقد تنجح المؤسسات المحلية في اكتساب ميزة تنافسية عندما تلعب الحكومة دورها في خلق بيئة مناسبة تساهم في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تهيئة الظروف اللازمة والمناخ المناسب للاستثمار، الأمر الذي يدفع المؤسسات إلى رفع مستوياتها والتحرك إلى المستويات الأعلى في الأداء التنافسي.

- **عامل الصدفة:**

ويكون من خلال حدوث طفرات مفاجئة مما يؤدي إلى نجاح صناعة معينة عن غيرها من الصناعات الأخرى، وتكون هذه المفاجأة بمثابة صدفة خارجة عن سيطرة المؤسسة كالاختراعات الجديدة أو التغيرات المفاجئة في المناخ أو أسعار عوامل الإنتاج أو الكوارث الطبيعية أو التغيرات في أسعار الصرف...إلخ.

6- دور مدخل إدارة رأس المال الفكري في بناء وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة: إن اعتماد مدخل إدارة رأس المال الفكري لبناء وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة و الحفاظ عليها، يقتضي التعامل مع ثلاثة معطيات أساسية و هيتظبيق إستراتيجية المنظمة ، التعامل مع التغيير بايجابية وبناء التوحد الإستراتيجي للمنظمة.

د- دور إدارة رأس المال الفكري في إعداد وتطبيق إستراتيجية المنظمة: ترتبط الإستراتيجية بوضع رسالة المنظمة وأهدافها الأساسية في إطار الظروف البيئية وإمكانيات تلك المنظمة، وتتعامل الإستراتيجية مع المستقبل وتوفر للمنظمة الإجابة عن عدد من التساؤلات من أهمها:

- ما الفرص المتاحة للمنظمة في الوقت الحالي ومستقبلاً؟
- ما التهديدات التي تواجهها المنظمة من المنافسين، المنظمات القانونية، التغير التكنولوجي، التغير في تفضيلات العملاء؟
- ما نقاط قوة الإمكانيات الداخلية؟ وكيف يمكن استغلالها في تنمية الميزة التنافسية؟
- ما نقاط الضعف؟ وكيف يمكن التغلب عليها؟

وبالتالي فإن المنظمة التي تملك رؤية إستراتيجية واضحة، تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات التي تفتقر إلى مثل هذه الرؤية ولكي يتم تطبيق الإستراتيجية بشكل ناجح فإن ذلك يتطلب تحديد الأدوار التي ينهض بها رأسمالها الفكري، فعلى سبيل المثال، بالنسبة لبعض منظمات الإنتاج وتصميم المنتج، فإن دور رأس المال الفكري قد يكون دفاعياً من خلال حماية المنتجات والخدمات المحققة من ابتكارات رأس المال الفكري و حرية تصميم المنتجات وتجنب التقاضي القانوني(20) أما بالنسبة لمنظمات إنتاجية أخرى، حيث تتضمن القيمة المضافة للمنظمة تجميع وتكامل مكونات لخلق منتجات وخدمات فإن دور رأس المال الفكري هنا قد يكون هو التركيز على تكامل ابتكارات الآخرين، مع إضافة قيمة من خلال إنتاج وتوزيع منخفض التكاليف . وبالنسبة لمنظمات أخرى، فإن رأس المال الفكري قد يكون مكملاً لتحقيق شهرة أو صورة ذهنية، يمكن أن تستخدمها المنظمة لتمييز نفسها في أسواقها. ويعتمد اختيار المنظمة لمجموعة من الأدوار لرأسمالها الفكري على نوع المنظمة نفسها، وعلى رؤيتها لذاتها، والإستراتيجية التي تختارها.

ه- إدارة رأس المال الفكري والقدرة على إدارة التغيير: تحتم البيئة شديدة الديناميكية ضرورة قيام المنظمة بتدعيم قدرتها على إدارة التغيير إيجابية، ويمكن أن يتحقق لها ذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية للابتكارات لديها، أو لحساب قيمة الأصول الفكرية للمنظمة ، فالمنظمات التي تحرص على زيادة قابليتها للتكيف مع الضغوط والمتغيرات البيئية يجب أن د ترك تمام الإدراك اختلاف قيمة الأصول الفكرية، فبعض الأصول تحتاج لتنميته ا والاستثمار فيها، وبعضها يحتاج لوقف الاستثمار فيه، أما البعض الأخرى فقد لا يكون ذا قيمة على الإطلاق . ومن جهة أخرى، فإنه لا بد من تنمية برامج إدارية تركز على رأس المال الفكري، لتجميع الإيرادات الناتجة من الوظائف الإدارية . وهذه المجالات من الأعمال مثل : المجالات القانونية والتمويلية، الموارد البشرية، وأنظمة المعلومات، التي تسعى ل لزيادة من القيمة المضافة من خلال إعادة تعريف ذاتها ويتمثل التحدي هنا، في إيجاد طريقة لتحقيق ميزة من خلال مقدراتها ومعرفتها الأساسية.

رابعا: دور إدارة رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المنظمة الاقتصادية

إذا قلنا في هذا الصدد إن هناك عائداً وحيداً ورئيسياً وهو زيادة كفاءة المنظمة وإنتاجيتها فيكفي هذا العائد ، فهو يؤثر إيجاباً على تحقيق المنظمة لرؤيتها ورسالتها والغايات الإستراتيجية التي أنشئت من أجلها ،كما أن المشروع يضمن للمنظمة أن كل العمليات التي تتم بكل قطاعاتها تتم طبقاً لسياسات وأطر العمل المعتمدة ،كما أن المشروع يساعد على تفعيل النموذج القيمي الذي تحرص الوزارة على تطبيقه ،بالإضافة إلى ذلك فإن هناك مجموعة من الفوائد الثانوية والتي على الرغم من أهميتها إلا أنها غير مستهدفة بذاتها ،ولكنها تساعد وتدعم تحقيق العائد الرئيسي للمشروع وهي تتمثل فيما يلي :

1**حسن كفاءة الاستخدام الأمثل للموارد** ، ويجب التفريق بين الاستخدام الأمثل والاستخدام الفاعل،فمثلاً في مجال الموارد البشرية قد يستغل الموظف كل وقته في العمل دون إهدار، ولكنه قد يكون غير مستخدم الاستخدام الأمثل ، على سبيل المثال : إذا كان باحثاً في أي مجال فهو فيقضي 40 % من وقته في العمل البحثي ، وباقي وقته يضيع في مسألة الطباعة وتدقيقها إملائياً ،وتعتقد الوزارة أنها قد وفرت أجر طبّاع ،فقد تحرص المؤسسات الناجحة على توفير مراسل لأداء بعض المتطلبات الشخصية لمنتسبيها، والتي يجب أن يقوموا بها في وقت الدوام الرسمي ،فيتفرغ الموظف لأداء عمله وتحقق المنظمة عائداً أكبر من الموظف في وظيفته .

2- **نتيجة الاستثمار في رأس المال البشري يتحقق على محور العاملين** بما يلي:

أ -**زيادة معدل الرضا الوظيفي** وهو يتكون من مجموعة من العوامل ولكن تشير الدراسات إلى أن النمو المستديم لخبرات الموظف من خلال عمله يعتبر من أعلى المؤثرات في الرضا الوظيفي .

ب –**الالتزام الوظيفي** : وهنا نفرق بين الالتزام الوظيفي نتيجة الجزاءات التي تتضمنها اللوائح وبين الالتزام الوظيفي الناتج من القناعة الذاتية بقيمة الالتزام على العائد الشخصي وعلى المحافظة على مكانة الوزارة وسمعتها ،فإن تطبيق مشروع رأس المال الفكري ينمّي القناعات الذاتية بقيمة وأهمية الالتزام ،ليس فقط ما هو مدون باللوائح ولكن الأهم بما يرفع من كفاءة العنصر التنظيمي للمنظمة .

جـ – الدافعية الذاتية : وتأتي هذه الدافعية نتيجة لمنهجية سياسة الاستثمار البشري ، وهي من دعائم رأس المال الفكري ،حيث تتولد دافعية وظيفية لدى منتسبي المؤسسة ، فلم يعد أمل أي مسئول أن تنفذ مسئولية ما يطلب منهم ،بل إن المسئولين يبذلون قصارى جهدهم بدافعية ذاتية تولدت لديهم فيسعى كل فرد ليس فقط لأداء مهام وظيفية ،بل البحث الدءوب بما يمكن أن يضيفه من قيم وظيفية ذي عوائد إيجابية على المنظمة التي يعمل من خلالها ، سواء كانت منظمة حكومية أو أي عمل أهلي أو شخصي.

د –الاندماج الوظيفي: وهو تفاعل الموظف مع المنظمة، بحيث لم يعد يحضر ويداوم في عمله لمجرد القيام بأعباء وظيفية ،وتمثل بذلك عبئاً عليه ،حيث يشعر بالارتياح بعد الخروج من المنظمة ،بل إنه يتفاعل مع بيئة العمل ويسعد بما يحققه من ارتقاء على المستوى الشخصي ،وبما يضيفه

للمنظمة من قيمته ،كذلك على المستوى الشخصي ،وبما يضيفه للمؤسسة من قيمة ،كذلك على مستوى العلاقات بين الموظفين نتيجة التكامل من أداء واجباتهم ،لتكون المنظومة المعرفية للمنظمة على خير حال ،وشعور كل منهم أنه جزء من كيان عظيم ، يساعد ذلك على تكوين علاقات إنسانية تؤدي إلى اندماجهم الوظيفي .

هـ –المواطنة الوظيفية : يعتمد الاستثمار في رأس المال البشري على بناء بنية تحتية من القناعة الكاملة وترسيخ قيمة رؤية المنظمة ورسالتها وغاياتها الإستراتيجية ،والنموذج القيمي الذي تحرص المنظمة على تفعيله ،وكذلك السياسات العامة وأطر العمل التي تلتزم بها، وبحيث يرسخ في وجدان كل موظف أنه هو المسئول عن تحقيقه ، وأنها تمثله هو ،وعليه فهو طاقة إعلامية تقوم بتسويق قيمة المنظمة في أي مجتمع، فهو المعبر عن خططها وسياساتها ، وهو المدافع عن أي نقد يوجه للمنظمة ، وهو الموضح لأي اتجاه أو أي إجراء تنوي ا لمنظمة أن تقدمه ، أو تطرحه ،والذي من شأنه أن ينهض بالعمل المؤسسي داخل منظمته الأم التي يعمل من خلالها .

إن تحسين تنافسية المنظمات من خلال قيادة العنصر البشري يتضمن بشكل أساسي محاولة تغيير طريقة التعامل مع العنصر البشري من كونه مجرد تكاليف على المنظمة إلى كونه مورد يمكن المنظمة من منافسة الآخرين حاليا ومستقبلا والتفوق عليهم . كما يمكن اعتبار رأس المال الفكري ممثلا في الكفاءات أحد أهم العوامل المسؤولية عن امتلاك المنظمة للميزة التنافسية، ونجاحها في اختراق الأسواق العالمية. وهذا بالنظر إلى تلك الكفاءات على أنها المسؤولية عن اتخاذ وتطبيق القرارات الإستراتيجية التي تهيئ للمنظمة فرص النجاح.

تحقق المنظمات عادة الميزة التنافسية من خلال وجود مورد يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، وعلى خلاف الموارد الأخرى فإن هناك عنصر وحيد يملك قوة الترجيح والمتمثل في رأس مالها الفكري ممثلا في الكفاءات البشرية القادرة على خلق القيمة المضافة من خلال ما تملكه من معرفة، وقدرات، ومهارات مختلفة ومؤهلة للإبداع والتجديد.

خاتمة: إن رأس المال الفكري من المفاهيم الحديثة الذي ما زال يخضع لاجتهادات متباينة من حيث المفهوم، ويسود الاتفاق بين الكتاب أن رأس المال الفكري أصل إداري من أصول المنظمة، وإن أهم مصادر الميزات التنافسية لمنظمات اليوم هو ما تحوزه هذه المنظمات من قوى ذهنية تحقق لها التفوق والثروة، وهو أساس تكوين قيمة مضافة وأساس الاختلاف بين القيمة الدفترية للمنظمة وقيمتها في السوق، وتؤكد جميع الدراسات التي بحثت في دور رأس المال الفكري في الأداء المنظمي بأن رأس المال الفكري يؤدي دوراً جوهرياً. من جانب آخر فإن اهتمام المنظمات برأس المال الفكري يحقق آثاراً إيجابية في الميزة التنافسية للمنظمة. وهذا الأمر دفع إدارات المنظمات الحديثة (منظمات

المعرفة) إلى تعزيز وترسيخ جميع مكونات رأس المال الفكري سعياً إلى النجاح في طرح منتجاتها وأداء مهامها ووظائفها بكفاءة وفاعلية.

إن تحسين تنافسية المنظمات من خلال تسيير رأس المال الفكري يتضمن بشكل أساسي محاولة تغيير طريقة التعامل مع العنصر البشري من كونه مجرد تكاليف على المنظمة إلى كونه مورد يمكن المنظمة من منافسة الآخرين حاليا ومستقبلا والتفوق عليهم ، كما يمكن اعتبار رأس المال الفكري أهم العوامل المسؤولية عن نجاح المنظمة في اختراق الأسواق العالمية.

المراجع:

1-محمود علي الروسان، ، محمود محمد العجلوني، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية (دراسة ميدانية) ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، العدد الثاني، المجلد 26، دمشق، سوريا، 2010 ص43

2-Lim, Lynn, and Peter Dallimore,(2004), "Intellectual Capital: Management Journal of Intellectual Capital, Vol. 5, No. (2) Attitudes in Service Industries," 1, pp. 181-194

3-محمد مرعي مرعي، إدارة رأس المال الفكري في المنظمات وكيفية تقييمه ، http://www.aljaml.com/node/ ،تاريخ الإطلاع: (2008/01/12)

4-BOURACHOT.H, Dictionnaire de sciences économiques et sociales, édition BORDAS, paris, 1992. p 39 .

5-أماني حضر شلتوت، تنمية الموارد البشرية كمدخل إستراتجي لتعظيم الإستثمار في العنصر البشري، رسالة ماجستير، كلية التجارة، تخصص:إدارة أعمال، غزة، 2009، ص23.

6-نفس المرجع السابق، ص24

7-فريد النجار، المنافسة و الترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 20.

8- PERCEROU.R, entreprise, gestion et compétitive. Economica, paris, 1984, p 53.

9-محمد الطيب دويس، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات و الدول، رسالة ماجستير كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2005 ، ص 05.

10-منير نوري،تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد 04 ، جوان 2006، ص 23.

11- محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، إصدارات المعهد العربي للتخطيط www arab- api. org تاريخ الإطلاع (2007/04/26)، ص 07 .

12-عمار شناف، الميزة التنافسية قفي المؤسسة الإقتصادية، مصادرها تنميتها و تطويرها،رسالة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2000 ، ص 12 .

13- Michael .Porter, l avantage concurrentiel des nations, inter édition , France,1993 , p 48.

14-نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعة، الإسكندرية، 1996، ص 37.

15-مصطفي محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لا لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003 – 2004، ص ص 13 ،14

16-جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص91.

17-G.GARIBLDI, Stratégie concurrentiel, choisir et gagner, édition d'organisation,Paris, 1994, p95-96.

18-عمر صقر، العولمة وقضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003، ص82.

19-أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، رؤية مدير القرن الحادي والعشرين، الطبعة الثانية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1999، ص57.

20-يحضه، سملالي (2004 م) ، التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري و الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد6،2004 97-114.